

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА
Кафедра готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)

Управління виробничим процесом у закладі ресторанного господарства:
традиційний та інноваційний підхід
Management of the production process in a restaurant: a traditional and innovative
approach

Виконала: студентка 2 курсу, гр. ГР 28-б
Худенко Оксана Валеріївна

Керівник: к.г.н. Добровольська С. Я.

Рецензент: к.е.н. Сп'як Г.І.

Тернопіль - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ	
ВИРОБНИЦТВОМ	5
1.1. Виробництво як об'єкт управління	5
1.2. Організація виробничої діяльності.....	9
Висновок до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «GOLDEN	
LION».....	15
2.1. Загальна характеристика ресторану «GOLDEN LION»	15
2.2. Характеристика основного виробництва та його структурних підрозділів у досліджуваному закладі ресторанного господарства	22
Висновок до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ У	
ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	28
3.1. Традиційний підхід в управлінні виробничим процесом у ресторані «GOLDEN LION»	28
3.2. Інноваційний підхід в управлінні виробничим процесом в ресторані «GOLDEN LION»	32
Висновок до розділу 3.....	36
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність вибраної теми обумовлена тим, що перехід на ринкові відносини пов'язаний із значними труднощами, у тому числі і у сфері управління підприємствами, проте успіхи будь-якого підприємства багато в чому залежать від ефективності менеджменту, а особливо від його важливої складової – управління людськими ресурсами в процесі обслуговування.

Необхідність підвищення ефективності економічної діяльності в Україні, становлення тепер уже незворотних ринкових відносин вимагають відповідного апарату управління, спеціально підготовлених людей, менеджерів, які здатні організувати соціально-економічні структури і раціонально (науково) управляти ними.

Мета роботи визначити інноваційний та традиційний підходи в управлінні виробничим процесом у закладі ресторанного господарства.

При написанні даної роботи були поставлені наступні **завдання**:

1. Охарактеризувати організацію виробничої діяльності.
2. Вивчити виробництво як об'єкт управління.
3. Охарактеризувати основне виробництво та його структурні підрозділи у ресторані «GOLDEN LION».
4. Зробити загальну характеристику ресторану «GOLDEN LION».
5. Визначити традиційний підхід в управлінні виробничим процесом в ресторані «GOLDEN LION».
6. Визначити інноваційний підхід в управлінні виробничим процесом в ресторані «GOLDEN LION».

Об'єкт дослідження – ресторан «GOLDEN LION».

Предметом дослідження є інноваційний та традиційні підходи в ресторані «GOLDEN LION».

Виходячи з поставлених завдань, робота має наступну **структуру**:

У першому розділі будуть розглянуті організаційні управління виробництвом.

У другому розділі буде проаналізовано система управління підприємством «GOLDEN LION».

У третьому розділі будуть розглянуто традиційний та інноваційні підходи в управлінні виробничим процесом.

При написанні роботи використовувалися праці відомих учених по даній темі (Бурбело Н. О., Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А., Гавловська Н.І., Ігнатієва І. А., Йохна М.А., Стадник В.В., Касьянова Н. В.)

У роботі використані наступні *методи дослідження*: економіко-статистичний, аналіз, синтез, узагальнення, тощо.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані працівниками ресторану для підвищення ефективності процесу обслуговування споживачів.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків. Приведено список літературних джерел, додатки.

Список використаних літературних джерел містить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

1.1. Виробництво як об'єкт управління

Підприємство – відокремлена цілісна система виробничих, економічних пріоритетів та соціальних відносин, які у сукупності забезпечують випускати продукцію. До основних видів діяльності підприємства відносять виробничу, фінансову, кадрову, інноваційну, маркетингову, інформаційну та інші її види.

Випуск товарів та послуг є результатом виробничої діяльності суб'єктів господарювання.

В основному виробництві здійснюється перетворення предметів праці в готову продукцію.

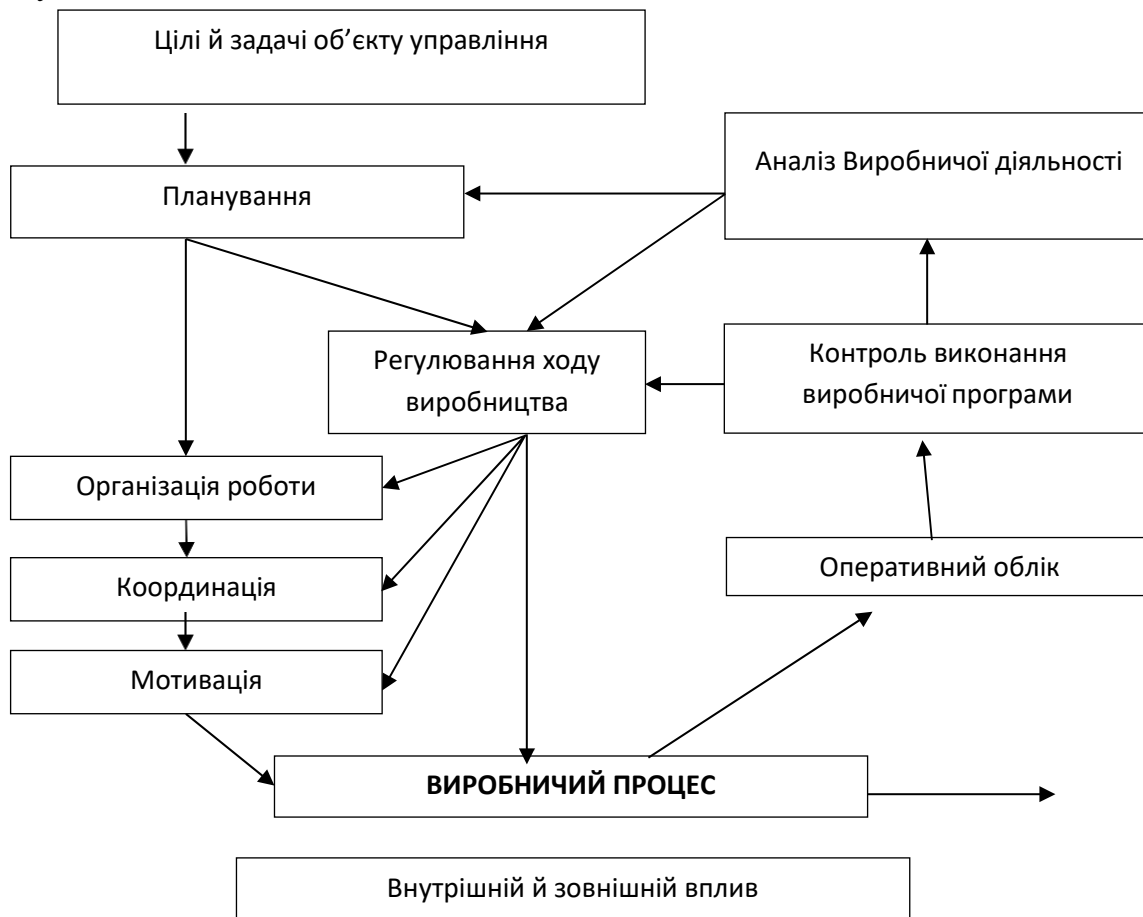


Рисунок 1.1 Виробничий процес.

Продукти – отримані з первинної сировини та матеріалів такого технологічного прийому, внаслідок якого властивості вихідного матеріалу зникають, а продукти набувають самостійної споживчої цінності.

Показники товару – це його характеристики: фізичні, естетичні, ергономічні, економічні тощо [5].

Організація виробництва – це систематичність між явищами складової, яка характеризує виробництво, організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробничою економікою, ціноутворенням, витратами на виробництві [36].

Виробництво на підприємстві є основа воно функціонує завдяки доцільному сполученню в необхідний момент та просторі засобів, а також предметів праці. Предмет управління виробництвом є певним чином зумовлене, що перемінно розвивається, елементи якої взаємопов'язані і взаємозалежні.

Послуги – різноманітні випуски, вироблені замовлення зазвичай виражаються у зміні стану споживаючих одиниць у результаті діяльності виробників на вимогу споживачів. У такому випадку послуги на відміну продуктів не є фізичними предметами. Випуск товарів із сировини та матеріалів замовника вважається виробництвом товарів, а не наданням послуг.

Виділяють такі основні ознаки послуг:

- надання послуги не виникає нового матеріального предмета;
- послуги не існують як об'єкти, на які можуть бути поширені права власності (зачіска не може бути власністю перукаря);
- реалізація послуг та його виробництво невіддільні друг від друга (послугу не можна покласти складу);
- послуги – результат діяльності виробника на замовлення споживача.

Результатом послуги є:

- переміна сукупності та стану продуктів, що належать споживачеві (ремонт, чищення, транспортування, пакування тощо);

- зміна у фізичному стані споживача (перевезення, лікування, покращення зовнішності споживача тощо);
- розумовий та духовний розвиток споживача (освіта, надання інформації, культурні заходи тощо);
- стан загальнооекономічного стану споживача (страхування, аудит, фінансове посередництво, захист тощо) [3].

Під продукцією промислового підприємства розуміють прямий, небезкорисний результат його виробничої діяльності, який може бути виражений у вигляді товарів, що мають матеріальну форму або у вигляді виробничих послуг.

Прямий результат передбачає отримання продукції, яку було спрямовано працею. Непрямий результат, тобто відходи виробництва (тирса, обрізки, стружка тощо), продукцією не є. Наприклад, на меблевому комбінаті продукцією є меблі, а не тирса та стружка.

До продукції слід зараховувати лише корисний результат, тобто те, що може бути використане за прямим призначенням. Наприклад, не можна вважати продукцією непридатні вироби (шлюб) [5].

Виробничі послуги не призводять до створення нових споживчих цін, але сприяють відновленню втраченої споживчої вартості (ремонту) або збільшують споживчу вартість предметів, створених на інших підприємствах.

Структура управління підприємством може змінюватися у часі відповідно до динаміки та генеральної стратегії розвитку. При цьому важливим є виконання наступних умов:

- вирішення тих самих питань не повинно перебувати у віданні різних підрозділів;
- всі функції управління повинні входити до обов'язків керуючого підрозділу;
- підрозділ який не може керувати діями повинен надіятися на рішення питань, які продуктивніше вирішуватимуться в іншому підрозділі.

Виробничі системи мають ряд особливостей:

- плановірність – здатність виробляти продукцію чи надавати послуги;

- поліструктурність – одночасне існування підсистем, що взаємо переплітаються, де кожна частка системи водночас вступає у декілька підсистем та працює відповідно до вимог;
- відкритість, що проявляється у матеріальному обміні, а й у обміні інформацією;
- складність, обумовлену переліченими особливостями, і навіть великою кількістю здійснюваних у системі процесів.

Для підвищення якості послуг ресторану необхідно ефективно організувати не тільки обслуговування, але і виробничу діяльність. Управління якістю виробництва передбачає контроль за процесами закупівлі прийому, зберігання та збереження продуктів, матеріалів, сировини, а також за технологічним процесом приготування страв.

Закупівля: у більшості підприємств масового харчування близько 50% усіх витрат становлять витрати на закупівлю продуктів та послуг, необхідних для обслуговування гостей. Тому всі процеси, пов'язані з цією сферою діяльності ресторану, підлягають суворому контролю. Контроль проводиться комп'ютеризованою закупівельною системою, у якій можна назвати такі основні компоненти: технічні показники продуктів (товарна специфіка); прийом контролю за розкрадання та втратами продуктів; відповідальних за виробництво закупівлі; відповідальних за отримання, складування та видачу товарів.

Таким же чином вагомо, щоб у ресторані весь час був неодмінний ресурс всіх потрібних продуктів, що називається нормою запасів. Коли кількість стає меншою за норму, комп'ютерна система сигналізує, що необхідно поповнити запаси і наскільки. Загальна чисельність товарів, яка закуплена рестораном, визначається обсягом його товарообігу, асортиментом страв і напоїв, ємністю сховищ і складів, наявністю на ринку тих чи інших товарів, термінами їх поставок та іншими факторами, що визначають роботу підприємства [6].

Отримання замовлення, прийом товарів, що надходять, повинен здійснюватися в присутності керівника цього підприємства та одного з його заступників або іншого відповідального працівника, рекомендується планувати ці операції таким чином, щоб

вони проводилися не в найжвавішій годині роботи ресторану, коли наплив відвідувачів особливо великий.

Отримання замовлення зазвичай поєднується з контролем: отримуючи продукти, ресторан зобов'язаний бути впевненим, що кількість, якість та ціни точно відповідають замовленню. Необхідно вимагати від постачальників чіткого заповнення товарних ордерів з детальною вказівкою кожного найменування товару, марки, ціни за одиницю загальної вартості та суми податку чи збору, якщо це необхідно. Якість та кількість повинні суворо відповідати специфікації.

1.2. Організація виробничої діяльності

Більшість закладів ресторанного господарства за розмірами є не великими, у штаті постійних працівників налічують не більше 10 осіб. Такими закладами, як правило, керують їхні власники.

На початку 80-х років XX ст. склалася провідна ідея і зараз, вона характеризується з'єднанням в одне ціле дрібних готельно-ресторанних закладів у мережі та організування немалих конгломератів.

Виробництво – це послідовна зміна створення матеріальних благ, належність для існування і розвитку суспільства. Зміст підприємства визначає застосування своєї праці, яка включає три складові:

- цілеспрямовану роботу або саму працю;
- предмети праці, тобто все те, на що спрямована раціональна діяльність людини;
- знаряддя праці з допомогою яких людина перетворює предмети праці, пристосовуючи їх для задоволення своєї потреб [37].

Виробнича діяльність підприємства – це вид господарської дії, спрямований на організацію та втілення у просторі та порі процесу створення прибуткових благ [37].

Основним завданням цієї дії є забереження випуску основної і побічної продукції ідентичним вимогам градації ринку за перерахунком та має відчутні фізичні розміри на основі оптимального використання виробничого ступеню підприємства. Незалежні заклади ресторанного господарства своєю часткою представлені

«сімейним» невеликим та третьокласним бізнесом, особлива властивість підприємства сезонність операцій. Незалежні ресторани присутні як у великих містах, так і малих курортних місцях, селешах. Незалежні установи домінують у ресторанному бізнесі із високим рівнем сервісу. Вони мають усі можливості, щоб відкривати несхожими одна на одну, саме унікальність незалежного ресторану створює умови для процвітання. Коли існує лише один заклад зі своїми неповторними особливостями і він порівняно малий, тоді унікальність є головним інструментом ринкової політики [6].

Незалежні установи проводять ринкову політику, і тому ринок, у якому вони домінують стає стабільнішим. Він не великий, як ринок закладів ресторанних мереж, власники та менеджери самостійних ресторанів мають можливість наздогнати бажаного утворення шаблонів для ресторану. Наявність приділяти бізнесу неповторних ознак, які народжують успіх, і це одна з самих основних переваг в управлінні малою незалежною установою. Особливості, які відрізняють незалежні установи від тих, що входять до ресторанної мережі, що впливають на способи, якими ці установи діють. Хоч як це дивно на перший погляд, невеликі незалежні установи вимагають вищої управлінської майстерності, ніж більші. Справа в тому, що великі заклади дають значні доходи, і тому можливість наймати кваліфікованих фахівців вузького профілю.

Різновид підприємства громадського харчування формується характерною якістю обслуговування, асортиментом реалізованої кулінарної продукції, налічуванням послуг у ресторанні, які надають споживачам. При визначенні типу підприємства враховують такі фактори:

- асортимент реалізованої продукції, її різноманітність та складність виготовлення;
- устаткувати технічну базу, інженерно-технічне оснащення та обладнання, склад приміщень, архітектурно-планувальне рішення тощо);
- методи обслуговування;
- кваліфікацію персоналу;
- якість обслуговування (комфортність, етику спілкування, естетику тощо);
- номенклатуру послуг, що надаються споживачам.

Клас підприємства громадського харчування визначається цілісністю питомих рис підприємства певного типу, який характеризує якість послуг, які надаються, рівень та вимоги обслуговування [15].

Споживачам на підприємствах громадського харчування різних типів та класів, у тому числі і приватних підприємців, надаються такі послуги:

- живлення;
- виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- організація споживання та обслуговування;
- реалізація кулінарної продукції;
- організація дозвілля;
- інформаційно-консультативні.

Послуги харчування враховують уважність з виготовлення кулінарної продукції та послуги із створення умов для її реалізації та споживання відповідно до типу та класу підприємства та поділяються на послуги харчування: ресторану, бар, кафе, їдальні, закусочної.

Відповідно до вищезазначених основних типів підприємств громадського харчування пропонується розглянути послуги, які вони надають.

Ресторан: виготовлення, реалізація та організація споживання широкого асортименту страв та виробів складного виготовлення всіх основних груп із різних продуктів та винно-горілчаних виробів. Послуги проявляються кваліфікованим обслуговуючим персоналом в умовах збільшеного ступення комфорту та матеріально-технічного оснащення у поєднанні з організацією дозвілля [38].

Бар: виготовлення та реалізація широкого асортименту змішаних, міцних алкогольних напоїв, слабоалкогольних, безалкогольних, покупних товарів, закусок, кондитерських виробів; створення умов їхнього споживання біля барної стійки чи залі [38].

Кафе: реалізація різного асортименту страв, виробів, напоїв в вузькому порівняно з рестораном асортименті та врахуванням спеціалізації; створення умов їхнього споживання [38].

Їдальня: виготовлення кулінарної продукції різноманітної днями тижня та скомплектованих раціонів харчування (сніданки, обіди, вечері) для різних типів груп контингенту, що обслуговується (робітників, школярів, туристів та ін.); створення умов реалізації та організації їх споживання [38].

Закусочна: виготовлення вузького асортименту страв нескладного приготування з певного виду сировини; створення умов для її реалізації та споживання [38].

Різні типи підприємств громадського харчування здійснюють і інші послуги з організації споживання продукції та обслуговування:

- організація та обслуговування: урочистостей, сімейних обідів, ритуальних послугів, учасників конференцій, семінарів, нарад, культурно-масових заходів у зонах відпочинку тощо;
- послуги офіціанта (бармена) з обслуговування вдома;
- доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на замовлення на робочих місцях та вдома, в дорозі пасажирського транспорту (вагон-ресторан), у номерах готелів;
- бронювання місць у залі підприємства громадського харчування;
- продаж талонів та абонементів;
- організація раціонального комплексного харчування.

Інші важливі послуги, що надаються підприємствами громадського харчування:

- продаж парфумерії, приладдя для чищення взуття тощо;
- дрібний ремонт та чищення одягу;
- упаковка виробів, придбаних на підприємствах громадського харчування;
- надання споживачам телефонного та факсимільного зв'язку на підприємстві;
- гарантоване зберігання особистих речей (верхнього одягу), сумок та цінностей споживача;
- виклик таксі на замовлення споживача;
- паркування власних машин споживачів на організовану стоянку у підприємства.

Перелік послуг, які надає підприємство, може збагачуватися залежно від його типу, класу та специфіки контингенту споживачів, що обслуговується.

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності отримали розвиток останні десятиліття, слід зарахувати:

1. Заглиблення спеціалізації готельної та ресторанної пропозиції.
2. Витвір міжнародних готельних та ресторанних ланцюгів.
3. Розвиток мережі підприємств.
4. Впровадження у промисловість гостинності нових комп'ютерних технологій.

Ресторани зазвичай класифікуються на приготуванні національних страв, вечерь, сніданків. Популярність у всьому світі набули ресторани швидкого обслуговування, що класифікуються на гамбургерах та картоплі фри (McDonald's), піці (Pizza Hut, Domino, Little Geasar), біфштексах (Sizzler), морепродуктах (Red Lobster), сендвічах (Sub). У цьому особливий схильність становлять також ресторани, цілеспрямовані на будь-яку тему: дикий захід, рок-н-рол, футбол, літаки, залізниця, ностальгія по 50-м, обідній будинок тощо. Зазвичай вони пропонують обмежену кількість страв, їхнє головне завдання полягає у створенні настрою та атмосфери [11].

Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємовідношення з такою найважливішою тенденцією, як утворення міжнародних ланцюгів, які грають величезну роль у розробці та просуванні високих стандартів обслуговування.

Значення ланцюга, з огляду це група підприємств, які здійснюють колективний бізнес та перебувають під безпосереднім контролем керівництва ланцюга. Ланцюг може орендувати будинки або мати власні, керівництво ланцюга має переваги при розподілі прибутку та відповідає за витрати, можливі за будь-яких (зокрема фінансових) операцій.

Висновок до розділу 1

На нашу думку, задля збільшення якості та обсягу послуг закладу потрібно ефективно обслуговувати споживачів, здійснювати доцільну виробничу діяльність, контролювати процес закупівлі якісних товарів (продукції), прийом, зберігання та забезпечення продуктів. Також не мало важливим є контроль технологічного процесу приготування страв. Проведення контролю в комп'ютеризованій закупівельній системі

дає змогу відстежувати кількість наявних продуктів, видачу товару та контроль за розкладанням продуктів.

Визначили, що структура управління підприємства може змінюватися у часі відповідно до динаміки та генеральної стратегії розвитку. Дізналися про ряд особливостей виробничої системи. Визначили властивості та особливості ведення готельно-ресторанної справи, необхідних для створення власного успішного бізнесу зі своїми неповторними рисами.

Залежно від типу підприємства громадського харчування надаються різні послуги для споживачів. Найбільшою популярністю користуються ресторани швидкого обслуговування.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОВОГО РЕСТОРАНУ

2.1 Загальна характеристика ресторану «GOLDEN LION»

В ресторані «GOLDEN LION» люди проводять прекрасні вечори, свято, бізнес-ланч або заходять тільки випити чашку кави. «GOLDEN LION» - це ресторанний комплекс який розташований в мальовничому куточку природи місце, де ви зможете відпочити душею. Комплекс «GOLDEN LION» пропонує прекрасні номери з видом на краєвид. Гості ресторану насолоджуються сервісом найвищого рівня. На території присутні: ресторан, готель, бар, сауна, малий банкетний зал. Комплекс обладнаний всіма зручностями, дизайнерськими меблями та сучасною архітектурою, присутня вся необхідна інфраструктура: дитячий майданчик, альтанки, автостоянка (Додаток А). Розгалужена конструкція кулуарів містить вишуканий ресторан «Дубно», зал з танцмайданчиком, бенкетний зал «Смига», ексклюзивну VIP-зону, славнозвісний бар, першокласну сауну усе це оточує неповторна архітектурно-ландшафтна панорама. Чудові вечори й святкування весілля, дні народження, паті, корпоративи, бізнес-ланчі, або просто філіжанка кави для гурмана.

У ресторані пропонують:

- 1) бронювання столиків у бенкетній залі Дубно;
- 2) організацію парубоцьких вечірок і дівич-вечорів;
- 3) проведення ностальгічних церемоній;

«GOLDEN LION» у с. «Смига» турбуються про гостей та хвилюється коли кривдять, тому служба охорони, кращих представників з доброзичливими поглядами, традиційно припиняє навіть наміри на безлад.

Присутні камери відеоспостереження, система охоронної сигналізації й детальні схеми на випадок евакуації в готелі, збільшили безпеку, якість обслуговування відвідувачів. Працюють майже цілодобово, нешаблонно, у зимні холодні вечори й літню спеку (Додаток Б).

Послуга ресторанного господарства - результат діяльності підприємств та громадян-підприємців по задоволенню потреб споживача у харчуванні та проведені дозвілля [8].

У ресторані «GOLDEN LION» надаються такі послуги:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення та надання кулінарної продукції;
- послуг реалізації кулінарної продукції;
- послуги з організації споживання й обслуговування;
- послуги з організації дозвілля;
- інші послуги.

Послуги харчування – це виготовлення кулінарної продукції, реалізація і організація споживання відповідно до класу закладу [39].

Послуга харчування ресторану «GOLDEN LION», являє послугу з виготовлення, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв і виробів складного приготування усіх основних груп з різних видів сировини, покупних товарів і вино-горілчаних виробів, послуги надаються кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеного рівня комфорту та матеріально-технічного оснащення у сполученні з організацією дозвілля.

Послуги з організації споживання у ресторані «GOLDEN LION» присутні всі умови для споживання страв: наявність всіх торговельних приміщень (основний зал, вестибюльна група приміщень, в яку входять туалет, гардероб, вестибюль).

За 2х-,4х-,6ти-містними столиками розміщуються споживачі. Обслуговування у ресторанні здійснюється офіціантами. [16].

У ресторані «GOLDEN LION» послуги з організації дозвілля відповідають його стилю.

Ресторан має наступний спектр додаткових послуг:

- бронювання столиків по телефону та за допомогою мережі Інтернет, на офіційному сайті ресторану;
- розрахування за кредитними картками Visa, MasterCard;
- дисконтні картки постійним споживачам (10%);

- продаж фірмових значків, квітів, сувенірів.

Відведено місце для продажу квітів у вестибюлі встановлений стіл-прилавок з емкістями для квітів, фірмові значки, сувеніри реалізуються з прилавка - продавцем квітів, який передбачений у штаті підприємства; упаковку страв та виробів, що залишились після обслуговування; упаковку кулінарних виробів, що придбані в ресторані.

Упаковку виробів переміщає офіціант в одноразовий пластмасовий посуд та паперові і целофанові пакети на підсобних столиках. Ці послуги безкоштовні:

- надання споживачам телефонного зв'язку в ресторані виконує офіціант безкоштовно;
- збереження особистих речей (верхнього одягу), за збереженість речей несе відповідальність гардеробник (безкоштовно);
- виклик таксі за замовленням споживача у ресторані виконує офіціант безкоштовно;
- паркування автомашин споживачів на організовану стоянку біля підприємства.

У даному дослідженні було проведено розрахунок і аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності за даними звітності за останні 2-3 роки, а саме аналіз виручки, рентабельності, націнки та витрат.

Загальне поняття виручки включає грошові надходження від реалізації безпосередньо товарів та послуг, вироблених підприємством, проте на практиці до складу цього показника можуть бути внесені зміни виходячи з наявних особливостей керування. У разі досліджуваного підприємства у виручку також входять інші надходження від орендарів включають в основному плату за комунальні послуги, тому що в кінцевому підсумку в результаті основна сума комунальних платежів за всю будівлю оплачується із засобів готельного комплексу. Цей нюанс враховувався під час розрахунків.

Ресторан є окремим самостійним підрозділом, та його виручка не входить у суму загальної виручки готельного комплексу, але входить у суму загальної виручки підприємства. Аналіз показників виручки за окремими підрозділами підприємства проводиться для наочності його структури та оборотів підрозділів зокрема, а також

для аналізу змін показника виручки у поступовій динаміці за роками, з метою виведення закономірностей.

Структура виручки підприємства за відповідним підрозділам за період з 2019р. по 2021р. представлено в таблиці 2.1.

Наведена таблиця показує, що основний виторг ресторанного комплексу формує його основний підрозділ, тобто ресторан. На підставі розрахованих ланцюгових показників темпу зростання та приросту можна дійти висновку у тому, що показники виручки ресторану рік у рік, очевидна позитивна тенденція ефективності цього підрозділу. Показники виручки сауни нестабільні. Таке становище найвірніше пов'язане із самим видом послуги, яка в останні роки набирає популярності у населення.

Таблиця 2.1

Структура виручки підприємства за 2019-2021р.р

Рік	2019р.	2020р.	2021р.	Сума тис. грн	Темпи росту, %	Темпи приросту, %
Сауна	112440 тис. грн	1106979 тис.грн.	1201885 тис. грн.	3433304 тис. грн.	98,45%	108,57%
Бар	660000 тис.грн.	440000 тис.грн.	264000 тис. грн.	1364000 тис. грн.	66,66%	60%
Ресторан	638109 тис.грн.	2610300 тис. грн.	2554610 тис. грн.	5803019 тис. грн.	409,07%	97,87%

Джерело даних – відповідні документи готельно-ресторанного комплексу «GOLDEN LION».

Показники рентабельності загалом характеризують ефективність використання тих чи інших ресурсів підприємства, таких як матеріали, працю, гроші та інші. Оцінка рентабельності продажів та рентабельності витрат у разі даного підприємства дасть найточніше розуміння ефективності його діяльності.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ресторанного комплексу

Вид рентабельності	Розрахункова формула	2019р.	2020р.	2021р.
Рентабельність продаж	Прибуток від реалізації * 100%	3,16%	-0,58%	-0,57%
Рентабельність витрат	Прибуток від реалізації * 100%	3,26%	-0,59%	-0,57%

Джерело даних – розрахунок автора.

Показники рентабельності продажів ресторану та виробництва мають позитивні значення, але спостерігається тенденція до зниження цих показників з року в рік, що говорить про зниження прибутковості даного підрозділу, а значить і його ефективності.

Для розрахунку вартості продукції ресторану підприємство використовує відповідний програмний продукт, що розраховує собівартість, торгову націнку та її відсоток від собівартості. Узагальнені дані наведені у таблиці 2.3. Для визначення основної складової у виручці ресторану, здійснимо розрахунок відсотка націнки у сумі виручки щодо суми націнки, отримані результати відображені також у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Дані націнки та собівартості

Рік	Собівартість	Сума націнки тис. грн	Націнка %	Націнка в сумі виручки %
2019р.	2170709,78	356258,22 тис. грн.	164%	55,83%
2020р.	1221095,28	1221838,20 тис. грн.	108%	50,64%
2021р.	1042654,24	1370060,30 тис. грн.	131%	53,63%

Розмір націнки на варіюється відповідно до його необхідності у покупців, так націнка на страви, що входять до складу бізнес-ланчу становить 150-300%, на страви, що мають малий попит, або спеціальні пропозиції від шеф-кухаря націнка становить

30-50%. Отже, основний прибуток приносять досить популярні страви, в основному з меню бізнес – ланч, а також ті, що складають меню замовних заходів.

Останніми роками ресторанний бізнес «Кременця» рухливо зростає. Водночас ринок ресторанного бізнесу перебуває на стадії зростання. Споживчий попит на сьогоднішній день незадоволений, темпи зростання скорочуються, обсяг продажів наближається до пікового значення, що сприяє посиленню конкурентної боротьби між ресторанами підприємствами, особливо в середньо ціновому сегменті ринку.

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства виділити свої переваги та зробити їх унікальними. Чим більше затребувані покупцями ці переваги, тим більшу конкурентоспроможність має продукт підприємства [40. 1994-264 с].

Споживач постійно порівнює товари аналогічних лінійок, робить висновки, і лише тоді купує. У цей процес включаються ще кілька факторів – лояльність до виробника, ступінь довіри до марки, довіра чи недовіра до конкурентних товарів, можливість отримання разом із купівлею додаткових прибутків та бонусів.

Мотиви відвідувати ресторани є різні: як відпочинок, харчування, ділові зустрічі, тощо.

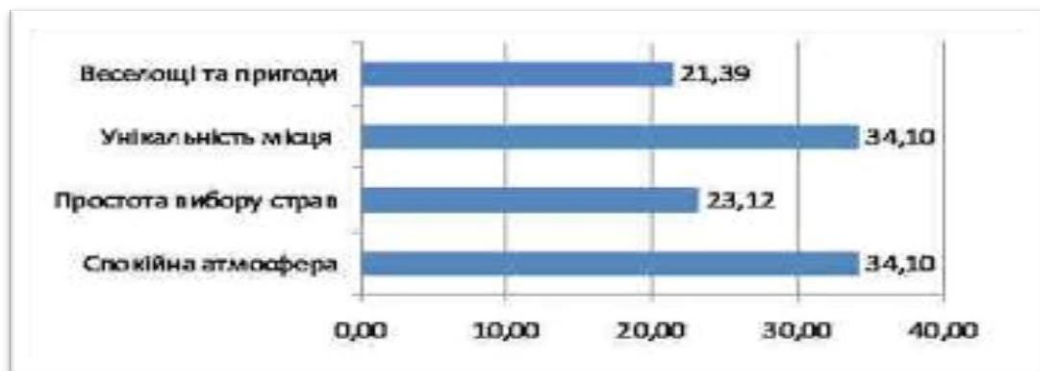


Рисунок 2.1 Мотиви відвідування споживачами ресторанів [17].

У селищі, де знаходиться ресторан «GOLDEN LION» ресторанів немає, проте вони є у місті «Кременець» і це становить конкуренцію. Щоб зменшити перехід клієнтів в інші ресторани потрібно:

- 1) змінити одноманітність тематики, інтер'єру закладу, форму офіціантів;
- 2) створити орнаментальний смак страв та поєднати з нотками моди; зробити високий рівень якості приготування страв, неординарне обслуговування;

3) підвищити простоту вибору блюд та унікальність місця проведення зустрічей з друзями. Показники, аналізовані у цьому розділі, становлять узагальнююче уявлення про стан справ на підприємстві у різних виробничих сферах, таких як виробництво та реалізація товарів і послуг, трудові ресурси, матеріально – технічне оснащення.

Цей аналіз передбачає виявлення закономірності зміни величини одних показників щодо інших та взаємозв'язку цих змін.

Висновки цього аналізу використовуються для планування та оптимізації діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності. Наявні дані для аналізу основних техніко-економічних показників підприємства представлені у таблицях. Джерелом цих даних є таблиця у додатку В.

Аналіз даних представлених у таблиці В, показує досить неефективну політику підприємства у напрямі використання трудових ресурсів.

Це виявляється у зростанні показників фонду оплати праці на тлі зниження показників продуктивності праці, так само при зменшенні витрат, тобто по суті ефективності роботи персоналу зростає вести співробітників. Це створює для них негативну мотивацію для підвищення ефективності своєї діяльності. При зниженні собівартості послуг спостерігається збільшення витрат на їх виробництво, що у свою чергу негативно позначається на показник прибутку.

При зниженні собівартості послуг спостерігається збільшення витрат на їх виробництво, що у свою чергу негативно позначається на показник прибутку.

Як наслідок спостерігається зниження рентабельності продажів та діяльності та догляд цих показників у негативні значення, що вказують на збитковість готельного комплексу загалом. Аналіз даних представлених у (таблиці В) показує неефективність використання трудових ресурсів, за наявності показників виручки, що знижуються. Наймання додаткового співробітника не сприяв збільшенню її показника, але сприяв збільшенню фонду оплати праці, отже, і витрат підприємства.

2.2 Характеристика основного виробництва та його структурних підрозділів у досліджуваному закладі ресторанного бізнесу

Виробнича практика є складовою навчального процесу вона становить найважливішу частину навчального плану підготовки висококваліфікованих фахівців та проводиться на передових підприємствах та організаціях соціально-культурного сервісу та туризму. Вона проводиться відповідно до вимог державного освітнього стандарту, затвердженого навчального плану та положення про порядок проведення виробничої практики.

Практика організовується та проводиться відповідно до типового договору на проведення практики студентами вищих навчальних закладів з підприємствами (установами, організаціями).

Метою даної роботи стало формування професійних знань, умінь та навичок. Провідним завданням було набуття досвіду діяльності в одному із підприємств громадського харчування. Для аналізу ми взяли ресторані «GOLDEN LION», що знаходиться у с. «Смига». Кухня у цьому ресторані Європейська, сучасна кухня, живий звук, стильна музика і дивовижний вид, все це зможе задовольнити вимогам навіть найвибагливіших клієнтів. Ресторан «GOLDEN LION» пропонує широкий вибір страв європейської кухні. Ресторан гостинно приймає у себе та всіх бажаючих смачно поїсти. Вишуканий інтер'єр у класичному стилі, легка музика та майстерно створене меню – ідеальне поєднання для справжнього гурмана. Працює з 11:00 до 00.00, також є зручне паркування. Меню українською мовою. Офіціанти говорять українською та англійською мовою [16].

Організаційна структура управління ресторану «GOLDEN LION» являє собою сукупність виробничих цехів та підрозділів, функціональних та виробничих відділів та служб з упорядкованою системою взаємозв'язку та взаємозалежності.

Структуру управління персоналом прийнято лінійно-функціональну. Метою системи організації та управління є вирішення різних проблем: організаційних, технічних, фінансово-економічних, маркетингових, мотиваційних та соціально-

психологічних. Вирішення цих проблем необхідно для досягнення місії організації та головної її стратегічної мети.

Суть цієї мети полягає у забезпеченні розширеного відтворення за рахунок отримання прибутку, виконання зобов'язань перед державою щодо виплати платежів та податків, а також задоволення соціально-побутових потреб працівників підприємства та залучення дедалі більшої кількості відвідувачів до ресторану.

Виробнича структура та система управління організована відповідно до основної технології підприємства, тобто, харчове виробництво та обслуговування споживачів ресторану. Структура організації управління дає уявлення про його підрозділи, служби, посадових осіб, супідрядності та взаємозв'язку між ними (по горизонталі та вертикалі). Загалом виробничо-управлінська структура складається з 19 структурних підрозділів.

Директор здійснює оперативне керівництво та наділяється відповідно до законодавства всіма необхідними повноваженнями для виконання цього завдання.

Структура управління підприємствами громадського харчування – сукупність та підпорядкованість взаємопов'язаних організаційних одиниць або ланок, що виконують певні функції. У вирішенні оперативних питань функціонування ресторану «Едем» директор діє на основі єдиноначальності.

Елементом структури служить орган управління, що є групою працівників, об'єднаних рішенням однієї з нарад задовольнити запити споживачів. Головним керівником цієї групи стоїть керівник-працівник, який виконує функції управління відповідно до довіреної йому ділянки. На чолі колективу підприємства громадського харчування перебуває адміністрація.

Адміністрація – це група осіб яких на першому місці є директором ресторану та є частиною колективу. Вона здійснює керівництво діяльністю колективу відповідно до своїх прав та обов'язків. До них відносяться:

1. Директор відповідає за організацію та результати виробничої діяльності, контролює усі виконання роботи та плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності підприємства. Він відповідає за культуру обслуговування відвідувачів, якість продукції, стан обліку та контролю, збереження матеріальних

цінностей, дотримання трудового законодавства. Директор ресторану персонально вирішує питання підбору та розміщення кадрів.

2. Завідувач виробництва відповідає за роботу виробничих цехів. Він опрацьовує попит споживачів; забезпечує використання сировини та організовує кулінарну обробку сировини по правилах технології приготування страв високої якості; забезпечує дотримання на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки; вчасно надає звіти до бухгалтерії про використання товарно-матеріальних цінностей.

3. Шеф-кухар організує та контролює роботу виробництва. Основними напрямками його діяльності є:

- формування меню;
- планування та відбір необхідної сировини та матеріалів;
- контроль якості приготування та подачі страв;
- контроль зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції;
- проведення тренінгів з персоналом виробництва та зали; впровадження змін у роботу виробництва.

Підбір персоналу також здійснюється заступниками директора та шеф кухаря із обов'язковим затвердженням директором підприємства.

4. Технолог контролює технологію приготування страв, використовувани сировину та напівфабрикати, а також займається складанням техніко-технологічних карток для кожної страви.

5. Головний бухгалтер реалізовує організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності підприємства та контроль за економічним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, збереженням власності підприємства. Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи із структури та особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

6. Заступник з техніки забезпечує виробництво необхідною технікою, контролює надійність усіх технічних пристроїв на підприємстві, а також вживає заходів щодо усунення будь-якої справності.

7. Начальник відділу постачання забезпечує виробництво та бар необхідною продукцією, сировиною та напівфабрикатами.

8. Основним завданням менеджера залу є робота з гостями та персоналом, зустріч та вітання гостей, контроль підготовки залу до обслуговування та забезпечення високого рівня продажу [14].

Трудовий колектив є сукупність людей, пов'язаних між собою єдністю цілей, спільною працею з виробництва продукції, реалізації та організації її споживання.

До складу трудового колективу ресторану входять:

1. Бригади кухарів, які займаються виготовленням страв відповідно до правил технології приготування страв високої якості, з дотриманням на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки.

2. Основним завданням офіціанта є вітання та обслуговування гостей, прийом замовлень, оформлення та пред'явлення ним рахунків. Обслуговування банкетів, ювілеїв, весіль, дегустацій страв, а також обслуговування на виїзді.

Надання гостям допомоги у виборі страв та напоїв та подання їх на столи. Забезпечення високого рівня продажу та якості обслуговування, максимально повне задоволення запитів гостей. Розрахунок з відвідувачами згідно з рахунком.

3. Основним завданням бармена є вітання та обслуговування на високому рівні гостей спиртними та іншими напоями, сигарами. Приготування та подача змішаних напоїв, розрахунок із гостем. Забезпечення високого рівня продажу та якості обслуговування, поживлення обстановки у барі. Ведення обліку та звітності в барі.

Права та обов'язки працівників ресторану визначені спеціальними інструкціями та правилами внутрішнього розпорядку.

Розвиток та поліпшення громадського харчування можливе в тому випадку, якщо проектування їдальні, кафе та ін.. буде вестися із застосуванням нових форм обслуговування, передової технології виробництва та раціональних прийомів розміщення цих підприємств.

При комбінатах громадського харчування необхідно мати велике складське господарство, що включає складські приміщення, що охолоджуються і не

охолоджується. Крім того, при комбінаті передбачаються групи адміністративно – побутових та підсобно – технічних приміщень.

Підприємства громадського харчування можуть бути вбудованими та розміщеними в окремих будівлях. Вони включають наступні групи приміщень:

- торгові приміщення (обідній зал з роздавальною, буфет, вестибюль, вбиральня та умивальник для відвідувачів);
- виробничі приміщення (гарячий цех, хліборізка, м'ясо – рибна, овочева та холодна заготовочна, мийна, кімната шеф – кухаря);
- складські приміщення (камери охолодження для м'яса, риби, молока, комори для сухих продуктів, інвентарю, білизни, завантажувальна);
- адміністративно – побутові приміщення (контора, кабінет директора, кімната персоналу, вбиральня, душові та вбиральні для персоналу);
- технічні приміщення (вентиляційна камера, щитова, бойлерна, тепловий вузол).

Технологічна схема підприємств громадського харчування залежить від взаємного розташування виробничо-побутових приміщень та торгової зали. При системі самообслуговування на пропускну спроможність підприємств громадського харчування сильно впливає характер планування обідньої зали та схема розміщення

роздавальної. Розміщення роздавальної має передбачати безпосередній зв'язок із доготівковими цехами та чіткий графік руху відвідувачів.

Пропорції обідньої зали у плані мають вибиратися з урахуванням забезпечення найкращих умов організації самообслуговування. Найбільш прийнятним вважається відношення ширини до довжини зали від 1:1 до 1:3.

З метою зниження рівня шуму в обідньому залі при обробці його стін та стелі застосовуються звукопоглинаючі ппнелі. Обладнання в обідньому залі розміщують таким чином, щоб відвідувач мав вільний доступ до роздавальної лінії та всіх обідніх столів. Для вільного пересування відвідувачів в обідній залі влаштовуються головні та другорядні проходи між столами та стільцями. Ширина головних проходів (між стільцями) має бути не менше 1.2 м, другорядних проходів при односторонньому русі (між стільцями) – 0.6 м. Виробничі цехи повинні розміщуватися з урахуванням

зручного взаємозв'язку між собою, обіднім залом та коморами. При плануванні виробничих приміщень враховується орієнтація їх із боків світла.

Гарячий та кондитерський цехи орієнтуються на північ, північний схід, північний захід. Цієї ж орієнтації слід дотримуватися для холодильних камер.

Мийні столові посуд передбачаються у всіх підприємствах громадського харчування, незалежно від їхньої місткості. Вони розташовуються суміжно з роздавальним та обіднім залом. Мийний кухонний посуд розташовується суміжно з гарячим цехом.

Склад складських приміщень та його площі визначаються залежно від потужності підприємства комунального харчування.

Як правило, складські приміщення розташовуються на підвальному поверсі (не виключається їх розташування та на виробничому поверсі).

Висновок до розділу 2

На наш погляд, у другому розділі вдало сформовано професійні знання, навички та вміння. Для ретельного аналізу було обрано заклад громадського харчування «GOLDEN LION», який розташований у населеному пункті с. «Смига». У ресторані представлена Європейська сучасна кухня. Атмосферу закладу доповнює жива та стильна музика, а чудовий дерев'яний фасад та інтер'єр закладу створюють образ дорогого та стильного закладу, що може задовільнити вимоги широкого кола відвідувачів. «GOLDEN LION» на вибір пропонує широкий асортимент страв європейської кухні. Заклад гостинно приймає всіх хто любить смачно поїсти. Вишуканий інтер'єр у класичному стилі, легка не нав'язлива музика та майстерно підібране меню є ідеальним поєднанням для справжнього гурмана.

Набір персоналу у ресторан «GOLDEN LION» відбувається на середній ланці управління, а саме заступниками директора та шеф кухара разом із затвердженням директора закладу. Довели, що покращення і розвиток громадського харчування можливе лише у випадку, якщо проектування закладу громадського харчування ведеться із застосуванням нових форм обслуговування споживачів.

РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Аналіз управлінських рішень щодо організації процесу обслуговування в ресторані «GOLDEN LION»

Ресторан надає споживачам послуги, за соціально-економічним змістом поділяються на дві групи: основні і додаткові.

До основних видів відносяться послуги по виготовленню продукції власного виробництва, її реалізація (а також покупних товарів) і організація споживання готових страв і виробів в обідньому залі підприємства.

Додаткові послуги спрямовані на більш повне задоволення попиту населення і відвідувачів на різні види обслуговування, підтримують росту об'єму товарообороту підприємства громадського харчування і підвищенню якості обслуговування.

Характеристика послуг, які підприємство у дійсності надає та може надавати, наведена в таблиці 3.1.

Регулярно у ресторан надходять замовлення на обслуговування святкових подій, банкетів, виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному банкетному виконанні. Постійно реалізуються кулінарна продукція та кондитерські вироби через торговий зал, буфет.

Таблиця 3.1

Перелік послуг, які надаються у ресторані «GOLDEN LION»

№	Перелік послуг	Надає	Може надати
1.	Послуги по виготовленню кулінарної продукції та послуг	так	Так
2.	Виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному бенкетному виконанні	Так	Так
3.	Виготовлення страв з сировини замовника	так	Так
4.	Виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів за рецептурою замовника	ні	Можливо
5.	Виготовлення на замовлення напівфабрикатів, кулінарних виробів	ні	Ні
6.	Виготовлення і реалізація продукції з використанням нетрадиційної сировини	Так	Можливо
7.	Реалізація кулінарної продукції поза підприємством	ні	Можливо
8.	Реалізація кулінарної продукції та кондитерських виробів через торговий зал, буфет	так	Так
9.	Відпуск обідів додому	ні	Можливо
10.	Організація та обслуговування	ні	Можливо

Продовження таблиці 3.1

	святкових подій, бенкетів, індивідуальних замовлень, в тому числі вдома		
11.	Організація харчування та обслуговування учасників зборів, нарад	так	Так
12.	Упакування страв, які були придбані на підприємстві	так	Так
13.	Консультації спеціалістів у виготовленні, оформленні кулінарної продукції та кондитерських виробів	ні	Можливо

Під час перебування у ресторані ми провели опитування, щоб визначити основних споживачів продукції даного ресторану.

1. Стать: чоловіча (75%), жіноча (25%).

2. Вік: до 20 років (8%), від 20-30 років (45%), від 30-50 років (35%), від 50 і більше (12%).

3. Сімейний стан: одружений (65%), неодружений (35%).

4. Соціальний статус: службовець (85%), турист (15%).

Аналізуючи таблицю, ми можемо спостерігати, що більша частина споживачів – це чоловіки. Їх кількість становить 75% загальної кількості відвідувачів, 85% відвідувачів – це службовці. Це означає, що при складанні меню ресторану необхідно привернути особливу увагу на асортимент страв та алкогольних напоїв.

Середній вік відвідувачів кафе становить 25 - 35 і 35 - 45 років. Їх питома вага складає 45 і 33% відповідно загальної кількості опитуваних.

Ця частина населення, потребує клопіткого підходу до формування меню – раціонально збалансованого харчування та більш калорійних страв.

Отже, можна зробити висновок, що прибуток споживачів, якими користуються послугами досліджуваного підприємства, середні. На ресторанне господарство люди ще не готові витратити значні суми щодня, тому збільшити прибуток підприємства за рахунок збільшення цін на продукцію не є можливим. У ресторані використовують традиційний підхід в управлінні, а саме – процесний підхід – це «золота середина».

Ми визначили такі цілі цього підходу:

1. Підвищити чисельність вертикальних взаємозв'язків та зменшення кількості горизонтальних. Працівники самі вибудовують ланцюжки взаємодії один з одним, а керівник контролює це, але не бере участі, коли це не потрібно.

2. Уточнення зон відповідальності. Кожну з цих завдань вирішує конкретний працівник. У процесу один власник, який відповідає за нього у цілому.

3. Зняття протиріч між підрозділами. Завдання кожного відділу – призначити на бізнес-процес спеціаліста, кваліфікація якого допоможе впоратися з конкретним етапом завдання але головною метою процесної моделі стає створення цінності клієнта. Робота будь-якого відділу визнається ефективною, якщо він підвищує цю цінність. І цього не замінять жодних високих показників.

Перша його функція регламентація керівник визначає входи/виходи процесу (наприклад, надходження заявки та відправлення замовленої продукції покупцю). Зумовлюється власник та учасники, формується регламент (набір учасників, схема руху, правила) це допомагає виділити конкретний бізнес-процес окремо від іншої роботи компанії.

Функція контролю – це можливість будь-якої миті з'ясувати поточний статус процесу, дізнатися, хто із співробітників зараз цим займається, скільки часу кожен із попередніх учасників витратив на вирішення завдання. Зрештою, функція мотивації здійснюється через збір даних про співробітників, ступінь активності їхньої участі. Таким чином вдається пов'язати особисті інтереси співробітників (збільшення зарплати, підвищення на посаді) з інтересами компанії: швидке та безперебійне проходження бізнес-процесів, створення додаткової цінності для клієнтів, що допомагає зайняти вищі позиції на ринку.

3.2 Інноваційний підхід в управлінні виробничим процесом в ресторані «GOLDEN LION»

Специфіка ресторанного бізнесу передбачає сучасні (інноваційні) технології для покращення якості життя людей, красиво і смачно приготування їжі та вправно побудовані стосунки з відвідувачами, грамотну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних розробок. Пошуки і налагодження нових інноваційних технологій господарювання є одним із ключових напрямків роботи для ресторанного бізнесу у найближчі роки.

Визначено етапи застосування стратегії інноваційного розвитку підприємства ресторанного бізнесу:

- постановка цілей і завдань інноваційної діяльності;
- формування інноваційної стратегії підприємства готельного бізнесу;
- дотримання інноваційної політики;
- довгострокове інноваційне прогнозування;
- розподіл ресурсів підприємства на його інноваційну діяльність;
- розробка тактичних напрямків інноваційної діяльності закладу ресторанного господарства;
- аналіз обраної стратегії.

До головних завдань стимулювання розвитку інноваційної діяльності можна віднести:

- створення інституціональних умов інтеграції різних сфер економіки;
- більша участь наукової сфери в створенні інноваційного потенціалу країни;
- формування ефективної інноваційної інфраструктури.

Важливим напрямом у роботі ресторанного бізнесу є організація управлінської системи. Управлінська система зобов'язана включати розробку стратегічних програм прогресу, проведення спостереження тенденцій ринку. Згідно цього формується стратегія по впровадженню інновацій. Основні завдання управлінської системи:

- розробка та впровадження стратегічних і тактичних заходів розвитку закладів ресторанного бізнесу;

- автоматизація процесів управління за допомогою використання «електронної системи управління», яка має базуватися на врахуванні інноваційного продукту;
- застосування інформаційних технологій в управлінні, що надає працівникам можливість брати участь у керуванні роботою підприємства;
- контроль і регулювання реалізації етапів впровадження інноваційних технологій;
- заохочення персоналу в фінальному результаті діяльності та підтримка творчих ідей та заохочення використання їх інтелектуальної праці.

Стратегічне управління ресторану «GOLDEN LION» приступає з визначення місії та цілей закладу. Місією ресторану «GOLDEN LION» є надання споживачам високоякісних ресторанних послуг, а саме:

- 1) забезпечення якісними продуктами та напоями, які відповідають найвищим стандартам якості;
- 2) якісного, швидкого та відмінного обслуговування в дружній і ввічливій манері;
- 3) надання додаткових послуг, що дарують людям радість спілкування, роблять їх життя яскравішим і цікавішим, щоб кожен клієнт з радістю повертався до закладу знову.

Впровадили нові реформи у ресторані за спрямуванням виробництва можуть бути реалізовані наступні цілі, а саме: оновлення головного меню, що полягає у розробці сезонних страв, напоїв, використання винятково продуктів місцевого походження, надання послуг кейтерингу, процес технологій безвідходного виробництва. Модернізація основного меню, з метою залучення нових клієнтів та утримання позицій на ринку керівництві ресторану необхідно посезонно оновлювати основне меню.

Ми впровадили це робити і один раз на три місяці з метою кращого захоплення споживачів, рекомендується проводити соціологічні опитування, анкетування для того, щоб помітити побажання клієнтів і додати такі страви та напої до наступного оновлення головного меню ресторану. Розроблення сезонних страв і напоїв має

займається шеф-кухар ресторану враховуючи пори року. Наприклад, осінній сезон включає гарбузове меню, овочеве меню, малинове, фруктове, ягідне тощо.

Розроблення пакету подарункових сертифікатів з цілю покращення іміджу ресторану «GOLDEN LION» нами пропонується розробка брендових подарункових сертифікатів для постійних клієнтів ресторану.

Відвідувачі зможуть скористатись можливістю організації обіду або романтичної вечері за власним уподобанням. Передбачається, що такі сертифікати матимуть особливий попит серед молоді та сімейних пар.

Опираючись на дослідження формування стратегії інноваційного розвитку ресторану «GOLDEN LION» можна стверджувати, що основними напрямками її реалізації є наступні:

- розробка нового вдосконаленого сайту ресторану «GOLDEN LION», де буде розміщуватися інформація про заклад, оновлені фотографії, меню з детальним описом блюд, час роботи та контакти;
- оновлення дизайну та оформлення меню ресторану «GOLDEN LION»;
- поширення інформації про ресторан «GOLDEN LION» в мережі Інтернет, поглиблення збутової діяльності з Веб-ресурсами, зокрема:
- формування напрямків пошукової оптимізації, розміщення реклами про страви і додаткові послуги у спеціалізованих блогах та порталах;
- розробка додаткових заходів, спрямованих на покращення іміджу ресторану і його продукції на ринку.

У найзагальнішій методологічній формі економічна ефективність інноваційних підходів визначається як співвідношення результатів діяльності компанії до її витрат. Тому застосуємо інтегральний методологію економічного аналізу, щоб з'ясувати які фактори і як впливають на зміну ефективності ресторану «GOLDEN LION».

Витрати для реалізації послуги буде за рахунок власних (чистого прибутку, амортизаційних відрахувань) джерел фінансування інноваційного проекту, а також кредиту. Видатки коштів по проекту виникають при залученні інвестицій, окрім того відтік готівки відбувається через поточні інноваційні витрати, сплату податків, відсотків за кредитами, погашення позик.

Таблиця 3.2

Вихідні планові дані основних показників ефективності проекту ресторану «GOLDEN LION» на 2022 рік.

Показник	Значення
Витрати на проект	355 120 тис. грн
Дохід/змінні затрати – постійні затрати	268 325 тис. грн
Час окупності (роки)	1 рік
Прибуток (разом з податком)	1 531 700 тис. грн
Грошові потоки по кварталах, грн	
В 1 квартал	289350 тис. грн
В 2 квартал	295600 тис. грн.
В 3 квартал	302520 тис. грн.
В 4 квартал	318500 тис. грн.
Ставка дисконту %	31%

Джерело [складено автором]

Для реалізації запланованого проекту на 2022р. керівництву ресторану потрібно мати наявні власні фінансові ресурси, так і залучені. Рішення фінансового директора підприємства є найкращим варіантом було взяти кредит в банку.

Висновок до розділу 3

У розділі номер три нами було проаналізовано форми функціонування ресторану спрямовані на покращення роботи у майбутньому, а саме – традиційні та інноваційні методи. Провели опитування клієнтів. Проаналізували таблицю, можемо стверджувати, що більшою частиною відвідувачів – чоловіки, х становить 75% загальної кількості відвідувачів, 85% клієнтів – службовці. Виходячи з отриманих результатів можемо сказати, що при складанні меню закладу, особливу увагу потрібно, приділити на асортимент страв та алкогольних напоїв.

Середнім віком відвідувачів є від 25 до 35 років та від 35 до 45 років, що складає 45% і 33% відповідно загальної кількості опитуваних. Це є працездатною частиною населення, що потребує клопіткого підходу до формування меню, раціонально збалансованого харчування та більш калорійних страв.

Отож, можемо зробити висновок про те, що доходи підприємства є середніми. У нашій країні люди ще не є готовими витратити значні суми щодня на заклади громадського харчування, тобто збільшення прибутку підприємства за рахунок збільшення цін на продукцію не є можливим.

ВИСНОВКИ

Виробнича діяльність підприємства – це певний вид його господарської діяльності, спрямований на здійснення та організацію у часі та просторі процесу створення економічних благ.

Основними завданнями виробничої діяльності є випуск основної і побічної продукції щоб задовільнити потреби галузевого ринку за номенклатурою та фізичними обсягами які базуються на основі раціонального та оптимального використання виробничих потужностей даного підприємства.

Були поставлені наступні завдання:

1. Охарактеризувати організацію виробничої діяльності.
2. Вивчили виробництво як суб'єкт управління.
3. Охарактеризували основне виробництво та його структурні підрозділи у ресторані «GOLDEN LION».
4. Зробили загальну характеристику ресторану «GOLDEN LION».
5. Визначили традиційний підхід в управлінні виробничим процесом в ресторані «GOLDEN LION».
6. Визначили інноваційний підхід в управлінні виробничим процесом в ресторані «GOLDEN LION».

«GOLDEN LION» - це ресторанний комплекс, розташований в мальовничому куточку там, ви зможете відпочити не лише тілом, а й душею та чудово провести свій час з друзями або родиною. Комплекс пропонує прекрасні номери з видом на неперевершений вид, що дарує нам с. «Смига».

У ресторані «GOLDEN LION» надаються наступні послуги ресторанного господарства:

- послуги харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції;
- послуги з реалізації кулінарної продукції;
- послуги з організації споживання й обслуговування;
- послуги з організації дозвілля;

- інші послуги.

У закладі використовується традиційний підхід до управління, а саме – процесний підхід, що є «золотою серединою». Він допомагає налагодити роботу в ресторані так, щоб регламенти існували, але робота всіх працівників була спрямована на отримання результату, який буде оцінено клієнтом і сприятиме підвищенню конкурентної позиції закладу.

Автор визначив такі цілі цього підходу:

1. Збільшення кількості вертикальних зв'язків та зменшення кількості горизонтальних. Працівники самі вибудовують ланцюжки взаємодії один з одним, а керівник контролює це, але не бере участі, коли це не потрібно.
2. Уточнення зон відповідальності. Кожне завдання вирішує конкретний працівник. У процесу один власник, який відповідає за нього загалом.
3. Зняття протиріч між підрозділами. Завданням кожного відділу є призначення на бізнес-процес спеціаліста, кваліфікація якого допоможе впоратися з конкретним етапом завдання.

Опираючись на дослідження, формвання стратегії інноваційного розвитку ресторану «GOLDEN LION» можна стверджувати, що основні напрямки її реалізації є наступними:

- розробка нового вдосконаленого сайту ресторану «GOLDEN LION», де буде розміщуватися інформація про заклад, оновлені фотографії, меню з детальним описом страв, робочий графік та контактна інформація;
- оновлення дизайну та оформлення меню ресторану «GOLDEN LION»;
- поширення інформації про ресторан «GOLDEN LION» у мережі Інтернет, поглиблення здобутої діяльності з Веб-ресурсами, зокрема:
- формування напрямів пошукової оптимізації, розміщення реклами про страви і додаткові послуги у спеціалізованих блогах та порталах;
- розробка додаткових заходів, спрямованих на покращення іміджу ресторану і його продукції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

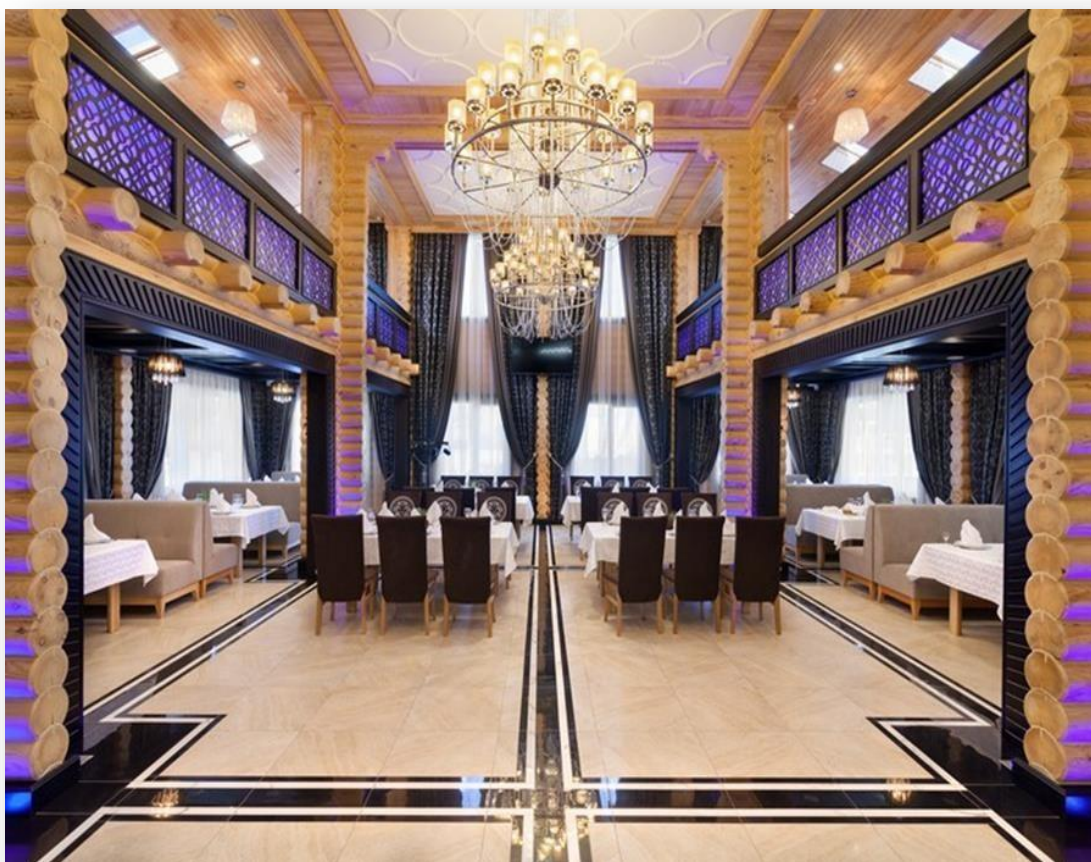
1. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: Монографія За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. Стрий: ТзОВ «Укрпол», 2005. 250 с.
2. Антіпов О.В. Формування інноваційної стратегії підприємства. О.В. Антіпов URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_8_1/Antipov.pdf. (дата звернення: 19.01.2022)
3. Бакунов О. О., Сергєєва О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuetcon2009_318.pdf (дата звернення: 21.01.2022)
4. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесноорієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1 (15). С. 88–94.
5. Буряк А. Управление развитием : монография (отрывки). URL: <http://bouriac.narod.ru/DC.htm#2> (дата звернення: 09.12.2021)
6. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 64. С. 58–61.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN_vspitp_2014_64_12 (дата звернення: 12.12.2021)
7. Гавловська Н.І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник Н.І. Гавловська, Є.М. Рудніченко. Хмельницький : ХНУ, 2016. 247 с.
8. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : ІЕП НАН України, 2000. 344 с.
9. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с. 15. Друкер Пітер Ф. Завдання менеджменту в ХХІ столітті: (пер. з англ.) Пітер Ф. Друкер. Миколаїв: Видавничий дім «Вільямс», 200

10. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40 IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 07.12.2021)
11. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник І. А. Ігнатієва. Київ : Каравела, 2008. 480 с
12. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: монографія Стадник В.В., Рудніченко Є.М., Томаля Т.С., Непогодіна С.А. Хмельницький : ХНУ, 2008. 302 с.
13. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. М.А. Йохна, В.В. Стадник Київ : Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с
14. Йохна М.А. Інституційні та ресурсні аспекти міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства: монографія М.А. Йохна. Хмельницький: ХНУ, 2014. 294 с.
15. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
16. Golden Lion URL: <http://www.goldenlionsmyha.com> (дата звернення 16.04.2022).
17. Маркетингові дослідження як інструмент розробки концепції ресторану. URL: <https://www.google.com/search>.
18. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанної справи. Видавництво: «Кондор», 2015. 752 с.
19. М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Готельний бізнес. Теорія та практика. Видавництво: «Центр навчальної літератури», 2019. 472 с.
20. Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк, Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент. Видавництво: «Центр навчальної літератури», 2019. 344 с.
21. В. В. Архіпов, Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Видавництво: «Центр навчальної літератури», 2021. 342 с.
22. В. В. Архіпов, Ресторанна справа. Асортимент, технологія і управління якістю продукції. Видавництво: «Центр навчальної літератури», 2019. 382 с.

23. О. В. Іванова, Т. В. Каплінка, Санітарія та гігієна закладів ресторанного господарства. Видавництво: «Університетська книга», 2010. 400 с.
24. Денні Мейєр, Прошу до столу. Як працює ресторанний бізнес. Перекладач: Ганна Кирієнко. Видавництво «Наш Формат», 2006. 344 с.
25. Ковешніков В. С., Матвієнко А. Т., Разметова О. Г., Організація готельно-ресторанного господарства, Видавництво «Ліра-К», 2021. 564 с.
26. Басюк Т. П., Керанчук Т. Л., Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Видавництво «Ліра-К», 2018. 282 с.
27. О. В. Кузьмін, В. В. Кійко, Л. М. Акімова, С. М. Бондарчук, Обладнання закладів ресторанного господарства. Оцінка технічного рівня. Видавництво «Олді+», 2018. 276 с.
28. Радченко Л. О., Особливості ресторанного сервісу. Обслуговування іноземних туристів. Видавництво «Світ книг», 2018. 288 с.
29. М. П. Мальська, В. Л. Кізима, І. З. Жук, Управління сферою готельного господарства. Теорія та практика. Видавництво «Центр навчальної літератури», 2019. 336 с.
30. Ден Кеннеді, Безжальний менеджмент. Управління людьми та прибутком. Видавництво «Фабула», 2021. 304 с.
31. В. В. Аполій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом'як, Організація торгівлі. Видавництво «Центр навчальної літератури», 2019. 632 с.
32. Г. Я. Круль, Основи готельної справи. Видавництво «ЦУЛ», 2019. 280 с.
33. М. Кузьменко, Сучасне діловодство в Україні. Практичні поради. Видавництво «Центр навчальної літератури», 2020. 260 с.
34. Річард Румельт, Гарна стратегія. Погана стратегія. Перекладач: Тетяна Мухамедшина. Видавництво «Фабула», 2019. 324 с.
35. Іванов С. В., Технологія продукції в закладах ресторанного господарства. Видавництво «НУХТ», 2013. 430 с.
36. Економіка та організація виробництва.
https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobnictva/6.html.

37. Устенко О. Л. "Економіка підприємства". Метод. посібн.. К.: МАУП, 1997.36 с.
38. Інструкція про книгу відгуків і пропозицій на підприємствах роздрібної торгівлі та громадського харчування: Наказ Міністра зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 24.06.96 р. № 349.
39. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарств. — Київ: [КНТЕУ](#), 2005.
40. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний. Київ : Наукова думка, 1994. 264 с.

Фото ресторану «Golden Lion»



Додаток Б

Фото ресторану «Golden Lion»

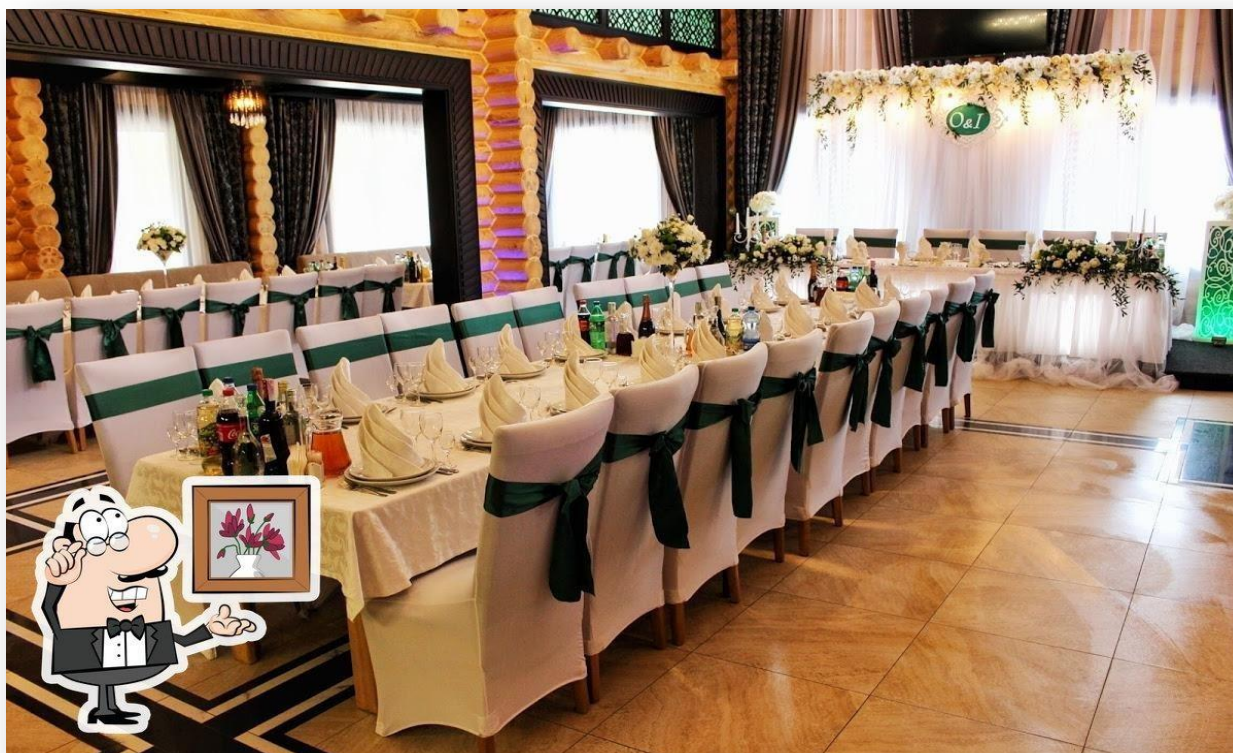


Додаток В



Додаток Г

Бенкетний зал



Додаток Д





Додаток Ж

Дата	Ресторан	Оренда	Інший розхід	Поставщики продуктів	Господарські потреби	Заробітня плата	Сума за період	Фінансовий результат
січень 19	139772			42067,37	11533	14860	68460,37	71311,60
Лютий 19	200768	100000		64312,51	15943,6	37750	218005,57	-17237
Березень 19	127792	53329		44637,07	4469	29500	131935,07	-4143
Квітень 19	130204	39520		62251,39	8524	25900	136506,19	-6302
Травень 19	152005		1500	46114,29	8905	49920	106440,32	45564
Червень 19	148023	26000		62531,29	8574	66600	157653,35	-9630
Липень 19	166838	21500	7700	56479,35	3652	53993	164145,15	2692
Серпень 19	292175		1500	77300,15	9480	113020	2922360,77	-185
Вересень 19	200159	7950		168359,87	2740	90355	158154,6	42004
Жовтень 19	266745			57109,6	9358	114742	232677,82	34067
Листопад 19	303725	8000	14900	108577,28	10410	128325	281000	22724
Грудень 19	482095		5500	119363,92	30547	220962	414816,62	67275